



Förändringskommunikation

- Ett fiberbredsbandsprojekt i Vara Kommun

Maria Joelsson

**Handledare: Ahmad Ahmadi
Examinator: Bengt Kjellén**

**Kandidatuppsats i företagsekonomi 15 p
Institutionen för ekonomi och informatik
Högskolan Väst
Vårterminen 2012**

Förändringskommunikation -Ett fiberbroadbandsprojekt i Vara Kommun

I Vara kommun samverkar både stat, region, kommun och medborgare i ett projekt för att få fiberbroadband på landsbygden. Ett stort förändringsprojekt som involverar många människor och som behöver kommuniceras på ett bra sätt för att skapa förståelse, motivation och engagemang. Syftet med den här uppsatsen har varit att beskriva förändringskommunikation och att kartlägga olika aktörer och kommunikationskanaler som kan vara involverade i en förändringsprocess. Dessutom har syftet varit att få ta del av upplevelsen av den kommunikation som har skett i det här förändringsprojektet i Vara kommun. Studiens fokus resulterade i en kvalitativ design och urvalet av respondenterna som svarade på upplevelsen av kommunikationen gjordes utifrån de föreningsrepresentanter som har varit aktiva i projektet. Dessutom har en kartläggning av bakgrund, aktörer och kommunikationskanaler skett via informanter som har varit aktuella. Författaren har själv varit engagerad i projektet. De kommunikationskanaler som aktörerna har använt sig av har varit elektroniska, skriftliga och muntliga. Engagemang, förväntningar och relationer är de 3 tema som den tematiska analysen resulterade i och har varit underlag för att beskriva upplevelsen av kommunikationen. Kommunikationen upplevs ha varit som en bergodalsbana, där förtroendet har gått upp och ner. Det förutsätts att kommunikation fungerar men det är viktigt att ledningen redan på den strategiska nivån lyfter upp förändringskommunikationen.

Nyckelord: förändringskommunikation, kommunikationskanaler, broadband

Change communications -A fiber broadband project in Vara Municipality

Vara municipality interact at both national, regional, local government and citizens in a project to get fiber broadband in rural areas. A major change project involving many people and need to communication in a good way to create understanding, motivation and commitment. The purpose of this paper was to describe change communication and to identify the different actors and communication channels involved in a process of change. In addition, the aim has been to benefit from the experience of the communication that has occurred in this change project in Vara Municipality. Focus of the study resulted in a qualitative design and selection of respondents who responded to the experience of communication made by the representatives who have been active in the project. In addition, a survey of the background, actors and communication channels occurred via informants who have been relevant. The author herself has been involved in the project. The communication channels that participants have used have been electronic, written and oral. Commitment, expectations and relationships are the 3 theme that the thematic analysis resulted in, and has been a basis for describing the experience of communication. The communication is perceived to have been as a rollercoaster, where thrust has gone up and down. It assumed that communication works but it is important that management already on the strategic level work with change communication.

Keywords: change communication, communication channel, broadband

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	3
1.1 Problemdiskussion.....	3
1.2 Syfte och frågeställningar.....	5
2. Metod	6
3. Teori	12
3.1 Förändring	13
3.2 Kommunikation.....	16
3.3 Teorimodell	22
4. Resultat.....	23
4.1 Bakgrund till projektet	23
4.2 Aktörer	23
4.3 Kommunikationskanaler	25
4.4 Tematisk analys.....	27
5. Diskussion	31
5.1 Aktörer	31
5.2 Kommunikationskanaler	31
5.3 Upplevelserna av kommunikationen.....	32
6. Slutsatser	35
7. Referenser.....	36

1. Inledning

Det här examensarbetet tittar närmare på området förändringskommunikation. Kommunikation och förändring är otroligt sammanlänkade processer och författaren har valt att undersöka ett högaktuellt förändringsprojekt. I Vara kommun samverkar både stat, region, kommun och medborgare i ett projekt för att få fiberbredband på landsbygden. Det här är en konkurrens och överlevnadsfråga. Den tekniska utvecklingen har gjort att vi behöver en infrastruktur som klarar av våra behov av att kommunicera, utbilda, underhållas och driva företag via uppkopplingar till omvärlden. Marknadskrafterna tillgodoser inte det behovet på landsbygden utan det behövs andra resurser och i det här projektet är det många som ska samverka för att nå det önskade resultatet. Denna förändring behöver kommuniceras för att skapa förståelse, motivation och engagemang. Uppsatsen kommer kartlägga aktörerna, kommunikationskanalerna och upplevelserna av kommunikationen i den inledande fasen i fiberbredbandsprojektet i Vara kommun.

1.1 Problemdiskussion

Har vi någon möjlighet att välja om vi vill vara med om förändringar eller inte? ”Vi lever i förändringens tidevarv” är en fras som försöker beskriva att det sker förändringar hela tiden och för alla människor. Det är något som vi lever med och något som vi måste förhålla oss till. 75% av alla löntagare i Danmark har under de senaste 10 åren varit med om en omorganisation på arbetsplatsen (Johansson & Heide 2008a). Hos myndigheterna går omorganisationerna som en löpeld. De privata företagen likaså. 94% av de undersökta organisationerna som var med i en brittisk studie hade upplevt planerade organisationsförändringar under 1997 (Ogbonna & Wilkinson 2003). Forskarna visar här att förändringar är något vi måste lära oss leva med.

Förändring är ett begrepp som kan upplevas vara ett fenomen som vi alla vet vad det är. Men är alla förändringar likadana? Den omgivning som människor och organisationer verkar i är inte statiska och inte förutsägbara. Vi lever i en värld där förändringar sker. Inte alltid som vi har tänkt oss, eller kanske aldrig som vi har tänkt oss. Det finns en mängd externa faktorer som kan påverka organisationerna; politiska, ekonomiska, sociala, tekniska, legala och ekologiska (Baines, Fill & Page 2008). Det här innebär också att alla förändringar inte ser ut på samma sätt. Komplexiteten ökar. Även om vi har varit med om en förändring så innebär det inte att nästa förändring är likadan.

En av de faktorer som kan initiera förändringar är den tekniska utvecklingen. Hur har detta påverkat våra liv? Det har bl a inneburit många förändringar både i hemmen och på våra arbetsplatser. Informations- och kommunikationstekniken har påverkat vårt sätt att kommunicera och ingen har lämnats oberörd. Människans evolution tar nu ett sjumilakliv i och med förändringarna i den mänskliga kommunikationen. Det har skett en informationsrevolution (Mano & Mesch 2010). Jag håller med författarna om att det har hänt mycket inom det här området på väldigt kort tid och det har påverkat både mig som individ och medborgare men ställer också andra krav på vårt samhälle och världen i stort. Den tekniska utvecklingen är en faktor som ligger bakom den här uppsatsen.

För att kunna ta del av all information och kommunikation via internet, så behövs det en uppkoppling med yttrevärlden. Kravet på en bra infrastruktur och snabb uppkoppling ökar både hos privatpersoner och organisationer. Vi vill kunna söka information, kommunicera, utbilda, handla, roa oss m.m via de elektroniska kanalerna. Användandet ökar och detta

innebär att de gamla kopparkablarna inte klarar av trafiken. Även om Sverige ses som ett föregångsland inom informationsteknologi så är bredbandstillgången ojämn och nuvarande infrastruktur riskerar att skapa samhällsklyftor (Jägeberg & Lindeberg 2011). I den kommun där jag bor kommer flera telefonstationer läggas ner och de som bor i området får istället klara sig med mobiltelefoni. Problemet är att det inte finns ordentlig täckning av de mobilmaster som finns i området. Det är marknaden som styr och det är bara de lönsamma stationerna som får leva kvar. Hur tror vi att detta påverkar viljan att bo på landsbygden och priserna på fastigheterna?

En annan faktor som kan initiera förändringar är de politiska. Stat och kommun är aktörer som har visioner och gör planer för medborgarnas bästa. Ett exempel som är förknippat med informationsrevolutionen är IT-planer. Här finns visioner om hur Sverige ska kunna vara ett föregångsland när det gäller IT. Ett mål som är uppsatt är att stödja infrastrukturutbyggnaden, särskilt till landsbygden som de kommersiella aktörerna inte är intresserade av. Länsstyrelsen kan därför bevilja ekonomiskt stöd till projekt som gynnar den regionala tillväxten och utvecklingen. Ett sådant projekt är bredbandsutbyggnaden.(www.lansstyrelsen.se).

Den här frågan är inte bara aktuell för de enskilda fastighetsägarna på landsbygden utan även för landsbygdkommunerna som kan ansöka om stöd för utbyggnad av stamnät inom kommunen(www.vgregion.se). I vissa fall sammanfaller dessa projekt och kommunen kan vara initiativtagare för att alla inom kommunen ska kunna skaffa sig fiberbredband. Eftersom marknaden inte klarar av att tillgodose alla medborgare i landet med den infrastruktur som efterfrågas, så behöver staten gå in och stödja vissa områden. Det är ett sådant projektstöd som är igångsättare av det förändringsprojekt som empirin i uppsatsen är hämtad ur.

Dessa större samhälleliga faktorerna har nu även påverkat mig som invånare, medborgare och fastighetsägare på landsbygden. Fiber för alla – så lyder den satsningen som Vara kommun har initierat för sina kommuninnevånare (www.vara.se). Länsstyrelsen har gått in och utlovat miljoner till fiberföreningar som väljer att satsa på fiberbredband. Vara kommun har dessutom gått in och satsat pengar på att bygga ut stamnätet i hela kommunen så fiberföreningarna kan ansluta sina föreningsnät till det rikstäckande nätet (www.vgregion.se).

Fastighetsägarna i kommunen har idag ett mycket varierande utbud av uppkoppling. För att få det så ekonomiskt hållbart som möjligt så behöver merparten av fastighetsägarna ansluta sig till projektet. Det här kräver ett stort engagemang och mycket kommunikation för att få en förståelse och förankring av projektet. Även om förändringar kan initieras högt uppifrån både från regeringen, regionen och kommunen, så behövs det kommuniceras ända ut till medborgarna för att det ska bli någon förändring. Det är just den kommunikationen som uppsatsen har fokuserat på.

Hur påverkar då detta mig? På vilket sätt kan jag få en förståelse för en så komplex förändring? Att initiera, förankra och samordna ett bredbandsprojekt är ingen enkel sak. Förändringen kräver kommunikation på flera plan. Kotter beskriver kommunikationen som ett viktigt steg att få en förändring att hända. Uppmaningen är att kommunicera så du når förståelse och får människor med dig. Visionen och strategin behöver förstås och accepteras (Alvesson & Sveningsson 2008). Brister i kommunikationen är en av de främsta orsaker till att förändringar misslyckas (Johansson & Heide 2008a). Alla som önskar någon form av förändring har oftast goda avsikter och det satsas pengar på teknik och kablar, men hur mycket resurser läggs på att skapa förståelse, motivation och engagemang?

Förändringskommunikationen i detta specifika förändringsprojekt har varit fokus för den här examensuppsatsen. Det finns nämligen många val att göra när det gäller att kommunicera förändringar och ibland kan kommunikationen tas för given. Den ska bara fungera. Ett val att göra är vilket sätt kommunikationen ska ske på. Erikson (2011) delar in kommunikationkanalerna i 3 metoder; skriftliga, muntliga och elektroniska. De elektroniska kanalerna har utvecklats och har även ersatt andra kommunikationskanaler i vissa fall. Det krävs inte lika mycket kommunikation i alla faser av förändringen. Uppsatsen har tänkt kartlägga vilka kommunikationskanaler som har använts i det här förändringsprojektet i Vara kommun.

De olika faserna som ska genomföras i förändringen är; analys, förankring, genomförande och konsolidering. Det är olika personer som behöver kommunicera med varandra och alla har olika kommunikativa roller (Johansson & Heide 2008a). Johansson och Heide har en förändringsmodell som de kallar för förändringshjulet och är en variant av alla de modeller som finns i forskningsområdet. Modellens fokus är de kommunikativa roller som finns i en förändring. Det är tanken att uppsatsen ska kartlägga vilka olika aktörer som förmedlar information och kommunicerar i projektet.

För att en förändring ska ske behöver det kommuniceras och kommunikationen kan ske på olika sätt genom olika aktörer. Upplevelsen av kommunikationen är också viktig för den påverkar förståelsen, förtroendet och motivationen. Tanken med uppsatsen är att titta närmare på fiberbroadbandsprojektet i Vara kommun och se vilka aktörer som har kommunicerat, genom vilka kommunikationskanaler och hur kommunikationen har upplevts av de föreningar som har varit involverade i projektet.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med examensarbetet har varit att beskriva ämnet förändringskommunikation. Dessutom har syftet varit att kartlägga olika aktörer och kommunikationskanaler som kan vara involverade i en förändringsprocess och få ta del av upplevelsen av den kommunikation som har skett i ett förändringsprojekt. Enligt mina efterforskningar så finns det begränsat med undersökningar med den infallsvinkeln. Uppsatsen är inte bara inriktad till akademien utan ska ses som en uppsats som även ska kunna berika organisationer och enskilda individer som finner intresse för kunskapsområdet. För att uppfylla syftet har följande frågeställningar valts:

- Vilka aktörer har kommunicerat i projektets inledande fas?
- Vilka kommunikationskanaler har använts i projektets inledande fas?
- Hur upplevdes kommunikationen av föreningsrepresentanterna i den inledande fasen, utifrån att få förståelse för projektet, få förtroende, kunna påverka och motivation?

2. Metod

Examensarbetet har utgått från ett tolkande (hermeneutiskt) synsätt. Hermeneutiken har som grund att försöka förstå människors handlingar. Ett annat synsätt är positivismen som istället har fokus på att försöka förklara mänskligt beteende (Bryman 2002).

Det fokus som författaren valde resulterade i en kvalitativ design, eftersom syftet var att undersöka beskrivande data genom individers upplevelser och skapa en förståelse. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) försöker den kvalitativa forskningsintervjun förstå världen utifrån undersökningspersonernas synvinkel och därefter utveckla en mening ur deras erfarenheter och avslöja deras levda värld. Den kvantitativa designen inriktar sig istället till siffror och olika samband.

Det finns en mängd olika undersökningsmetoder att tillgå, exempelvis enkäter, intervjuer, observationer och litteraturstudier. Examensarbetet har använts sig av flera metoder. Litteraturstudier har utförts för att finna de bakomliggande teoretiska begreppen och för att få en grundkunskap i ämnet. Detta har skett genom vetenskapliga artiklar, uppsatser, rapporter och hemsidor. En mängd övriga dokument har också använts för att ta reda på vad som har kommunicerats i det aktuella fiberbroadbandsprojektet. Det har varit officiella dokument från myndigheter och kommun, men även officiella dokument från privata källor.

Studien valde även semistrukturerade intervjuer som kännetecknas av att en uppsättning teman eller en lista med olika frågeställningar används av intervjuaren. Intervjuaren har dessa som stöd men har även möjlighet att ställa kompletterande frågor. Till skillnad från semistrukturerade intervjuer kan mer strukturerade intervjuer utföras och då kanske främst i kvantitativa studier. Helt ostrukturerade intervjuer innebär att kanske bara en fråga ställs inledningsvis och intervjun liknar mer ett vanligt samtal (Bryman 2002).

Urval och deltagare

Urvalet till intervjuerna gjordes utifrån ett bekvämlighetsurval som enligt Bryman (2002) består i personer som för tillfället finns tillgängliga för forskaren. Urvalsstrategin innebar att resultatet inte är generaliserbart, vilket inte heller var syftet med studien. Förändringsprojektet som valdes var ett fiberbroadbandsprojekt i Vara Kommun där författaren har varit engagerad.

För att få beskrivet bakgrunden till projektet, så har 3 intervjuer skett med informanter från Vara Kommun och från byggprojektledningen. Informanterna som tillfrågades var kommundirektören, kommunens samordnare/projektledare och byggprojektledaren från ByNet. Alla dessa 3 har varit med i de inledande faserna i projektet.

För att få reda på upplevelserna av kommunikationen så inriktades urvalet av respondenterna på föreningsrepresentanterna. Vara kommun delades i början in i 10 områden, där varje område skulle bilda en egen förening. Varje förening valde en styrelse och varje styrelse kunde skicka 2 representanter till en samverkansgrupp. Respondenterna valdes utifrån en lista på representanter som har varit engagerade i samverkansgruppen. För att författaren inte skulle påverka urvalet av föreningarna, så tillfrågades personerna utifrån en slumpmässigt rangordnad lista. Den förening som hamnade överst på listan tillfrågades först. Alla tillfrågade tackade ja. Kravet var att respondenterna var med i de olika föreningarnas styrelse och har

varit aktiva i projektets samverkansgrupp. Respondenterna har även utlovats konfidentialitet för att kunna vara så öppna som möjligt i intervjuerna.

Instrument

De artiklar som har använts har sökts fram genom databasen ProQuest. För den övergripande förståelsen så har artiklar som var inriktade på förändringskommunikation och kommunikationskanaler varit i fokus. Exempelvis skulle sökordet "change communication" finnas i titelfältet och artikeln skulle vara peer-reviewed. Detta resulterade i 17 träffar. Merparten av dessa artiklar var inte aktuella eftersom de var inriktade på klimatförändring eller hälsoförändringar. 3 artiklar återstod efter en granskning av abstracts. När sammanfattningen av artikeln hade lästs och verkade intressant så laddades en fullständig version ner. Artiklarna lästes igenom och granskades kritiskt. Övriga artiklar som har använts i arbetet har valts utifrån intressanta artiklar som refererades till från bakgrundslitteratur. Den ena artikeln ledde då till den andra.

En intervjuguide konstruerades till respondenterna utifrån följande områden; bakgrund, förståelse, förtroende, påverkan, motivation, förbättringsområden. Till frågorna fanns det även underfrågor som användes beroende på vilken inriktning svaren hade. Deltagarna hade möjlighet att komma med andra funderingar och synpunkter än de frågor som fanns med på intervjuguiden. Intervjuguiden användes mer som en ledsagare under intervjun. I början av intervjun ställdes också några inledande frågor för att få en bakgrund och för att skapa en avslappnad miljö. Under intervjuerna som genomfördes öga mot öga, användes en diktafon för att lättare kunna återge samtalen.

De 3 informanterna intervjuades utifrån en annan intervjuguide där frågorna fokuserade på vilken roll de hade, hur kommunikationen hade gått till och vilka aktörer som har varit delaktiga i processen. 2 av informanterna intervjuades öga mot öga, men den tredje fick på grund av tidsbrist svara på frågorna via e-post.

Tillvägagångssätt

Studien utgick ifrån de sju stadier som Kvale och Brinkmann (2009) anser ska finnas med i en intervjuundersökning. De beskriver de olika stadierna enligt följande: första stadiet är tematisering som formulerar undersökningens syfte. Nyckelfrågorna varför, vad och hur ska bearbetas med den delen, som stadie två planeras undersökningens upplägg. Intervjudelen består i att genomföra intervjuerna och utskriftsdelen innebär överföring från talspråk till skriftspråk. Femte delen är analysen och efter det verifiering med fastställande av validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. Till sist är det rapporteringen.

Den här studiens stadier innefattade först ett arbete med nyckelfrågorna; varför, vad och hur som utmynnade i undersökningens syfte och frågeställningar. Undersökningens upplägg resulterade i val av en kvalitativ design med en intervjuguide och semistrukturerade frågor. Intervjuguiden användes som stöd under intervjuerna. Vissa frågor ställdes inte på grund av att frågorna redan var besvarade. Vissa följdfrågor fanns inte med i frågeguiden, utan var en följd av hur samtalet utvecklade sig

En pilotstudie genomfördes med en representant från en av fiberföreningarna för att testa frågeguiden. Pilotstudien resulterade i att några frågor justerades för att öka tydligheten i frågorna och på ett bättre sätt kunna få fram relevant fakta till undersökningen.

Ett missivbrev skickades ut till respondenterna, där bakgrunden till intervjuerna beskrevs. Brevet klargjorde syftet med studien, information om vad den skulle användas till, frivilligheten att delta och konfidentialiteten. Kontaktuppgifter lämnades så att deltagarna kunde få tag på intervjuaren.

Avslutningsvis i alla intervjuer ställdes också en fråga om de hade någonting ytterligare att tillägga. Intervjuerna tog emellan 23 och 50 minuter att genomföra. Under intervjuerna gavs deltagarna möjlighet att få förtydliganden av frågorna om det fanns osäkerhet vad de betydde. Informanterna och respondenterna har fått möjlighet att läsa igenom och kommentera beskrivningen av bakgrunden, aktörerna och kommunikationskanalerna för att sammanställningen ska vara så korrekt som möjligt.

Etiska aspekter

De forskningsetiska riktlinjer som togs hänsyn till under arbetet är konfidentialiteten, informerat samtycke, konsekvenser och forskarens roll. Konfidentialiteten var viktigt att värna om för respondenterna. Det betyder att identiteten hos deltagarna inte ska kunna avslöjas. Informerat samtycke betyder att undersökningspersonerna fick information om vad det allmänna syftet var med undersökningen och att det var frivilligt att delta. Det var också viktigt att bedöma eventuella konsekvenser som kunde uppstå av en kvalitativ studie. Dessutom behöver forskarens roll som person och integritet tas i beaktande (Kvale & Brinkmann 2009). Dessa aspekter togs hänsyn till via muntlig information och genom det missivbrev som delades ut till respondenterna.

Databearbetning

De inspelade intervjuerna transkriberades ordagrant och renskrevs i ett ordbehandlingsprogram. För att kunna bearbeta det stora datamaterialet och kunna utföra en analys på materialet, så har författaren valt att göra en tematisk analys. Howitt och Cramer (2010) redovisar den tematiska analysen i ett antal olika steg; bli bekant med data, initial kodning, leta efter tema, återblick av tema, definiering av tema och skriva rapport. Eftersom författaren var ensam i arbetet så föll det sig naturligt att allt material arbetades igenom noggrant och kontinuerligt. Alla intervjuer utfördes och transkriberades av samma person, vilket enligt Howitt och Cramer var en fördel när det gällde att bli bekant med data som samlades in.

I ett ordbehandlingsprogram delades data upp i mindre enheter på 2-3 rader. För att fånga essensen i dessa enheter, så sattes det ett eller flera nyckelord i marginalen. När all data hade fått nyckelord så sammanfördes nyckelorden till ett eget dokument. De olika nyckelorden jämfördes och sammanfördes i olika grupperingar som hade samma essens. Grupperingarna bildade en kodgrupp.

Det blev 30 olika kodgrupper. Ur dessa kodgrupper växte det sedan fram 3 temaområden. Kodgrupperna flyttades också runt för att det skulle gå att se om de hade något gemensamt med varandra. Flera kodgrupper bildade så småningom ett tema. De olika teman som växte fram testades på originaldatan för att se om de behövde överges eller justeras. Vid detta tillfälle hände det att vissa nyckelord bättre passade i ett annat tema och justeringar gjordes. Några teman delades upp i undertema för att få bättre struktur. Definieringen av tema gick fram och tillbaka. Ursprungsdatan lästes ytterligare för att få en överblick över begreppen.

En nyckelordslista gjordes där de olika nyckelorden radades upp och visade på vilka kodgrupper de hörde till samt vilka tema och undertema det resulterade i. Se kodningsexempel i tabell 1, där exempel på nyckelord som hör till varje kod och tema presenteras. I förekommande fall av undertema presenteras dessa. Om oklarheter framkom har författaren återgått till datainsamlingen för att säkerställa resultaten.

Tabell 1. Kodningsexempel med samtliga koder, tema och undertema

Nyckelordsexempel	Koder	Tema	Undertema		
startskottet	Initierar	Engagemang			
byggprojektledare träff, infomöte, möte, bra info	Möten				
Konserthusmötet	Tidigare projekt				
engagerad direkt, från början, först, intresse	Intresse				
kom med i styrelsen, från början	Organiserar sig				
planerade, kallar till möte, vald	Känner ansvar				
medlemsinformation	Sprider				
hade ingen erfarenhet, okunskap, egen kunskap	Kunskap				
har egna idéer, förbättringar, önskan, förslag	Egna Idéer				
lovad starttid, förskjutning, tidigare hastighet, lång tid, tar tid	Starttid Hastighet		Förväntningar	<i>Tid</i>	
förseningar	Förseningar				
förändringar, felaktighet, stopp, infriades inte	Förändringar	<i>Erfarenhet</i>			
tjänstemännen ej insatta, okunskap	Kunskap				
hinner inte med, dåligt med resurser, saknar resurser	Personal	<i>Ledning</i>			
saknar ledning, saknar ansvarig,	Ansvar				
saknade engagemang, större intiativ	Engagemang				
saknar upplägg, handlingsplan	Upplägg				
fortfarande med, mindre friktion	Avhopp Mindre	Relationer			<i>Förtroende</i>
negativ känsla, förtroendekris, skeptisk, naiva	förtroende				
nu är det bättre, saknade den, förtroendekapital	Ökat förtroende				
ifrågasättande, kritik, missnöje	Kritik				
Inga svar, saknar svar, undanhållande, dumma frågor	Inga svar				
tappar orken, hade motivation från början	Hålla ut		<i>Motivation</i>		
ingen lyssnar, öppenhet	Öppenhet				
alla måste vara med, från början	Delta		<i>Delaktighet</i>		
förutbestämt, någon annan bestämmer	Påverkan				
avsaknad av frihet, vill välja, frihet	Frihet				
saknar rollfördelning, oklart	Rollfördelning	<i>Tydlighet</i>			
saknar info, fel info, mer info, gissa	Information				

Förförståelse

Författaren har, som ledamot i en fiberförenings styrelse, varit delaktig i processen med förankringen av fiberbroadbandsprojektet i Vara kommun. Dessutom har jag varit representant i samverkansorganisationen för alla föreningar och även utvald som en av tre representanter i förhandlingsgruppen för att få fram ett samarbetsavtal mellan föreningarna och Vara kommun, senare även VaraNet. Detta har underlättat arbetet eftersom det var en hel del information som har aktualiserats i projektet. Nackdelen kan ha varit att viss tolkning av svaren i intervjuerna kan ha påverkats av egna upplevelser av processen.

Undersökningens giltighet och pålitlighet

Säkerställandet av resultatets vetenskapliga värde sker genom olika mätinstrument. Instrumenten har sitt ursprung från den kvantitativa forskningen. Kvantitativa forskare menar ofta att en kvalitativ undersökning har problem när det gäller replikation och generalisering. Den kvalitativa forskaren tolkar resultaten och tolkningarna kommer påverkas av forskarens subjektiva bedömning. Därför är det svårt att replikera. Forskningsresultaten är dessutom svåra att generalisera till en större population eller till en annan kontext. Resultaten från den kvalitativa forskningen generaliseras istället till teori. Det är kvaliteten på de teoretiska slutsatserna som beskrivs som är det viktiga (Bryman 2002).

För att vara så noga som möjligt har författaren antagit ett granskande synsätt och varit medveten om att de egna erfarenheterna av kommunikationen kan ha påverkat tolkningen av svaren. Om det är några svar som har varit dubbeltydiga vid intervjutillfället har författaren kompletterat med underfrågor och bett om förtydliganden. Fördelen med att arbetet har utförts av en enda författare är att intervjuerna, transkriberingen och tolkningen utförs av samma person. För att uppnå så stor transparens som möjligt har undersökningens upplägg beskrivits så detaljerat som möjligt. Informanterna och respondenterna har också haft möjlighet att läsa igenom beskrivningen av bakgrund, aktörer och kommunikationskanaler för att öka tydligheten.

Intervjuerna har spelats in och transkriberats ordagrant. Tillvägagångssättet förbättrar vårt minne, det underlättar en noggrann analys och andra forskare kan granska materialet. En pilotstudie utfördes för att testa frågeguiden och förbättra möjligheten att ställa de frågor som var relevanta för undersökningen. I tolkningsfasen kunde författaren gå tillbaka till det ursprungliga materialet för att säkerställa förståelsen.

Källkritik

I vissa fall har förstahands material varit svåra att inhämta, särskilt när det gäller äldre artiklar. Det ger alltid en större bakomliggande förståelse när begrepp är hämtade ur förstahandsmaterialet. Nackdel med de engelska artiklarna är att min översättning kanske inte alltid är perfekt och då kan min förståelse av texten tolkas annorlunda än om det hade stått på svenska. Mycket av den bakomliggande förståelsen för begreppen har i hämtats från litteratur från svenska författare som har inriktat sig på förändring och förändringskommunikation.

Disposition

Bakgrunden och upplägget för rapporten har beskrivits i kapitel 1, samt redovisning av syfte och frågeställningar. Nästföljande kapitel beskriver metoden och den kvalitativa ansats som har valts. I kapitel 3 beskrivs kortfattat de teorier som ligger till grund för rapporten enligt uppdelning bild 1. Resultatet redovisas sedan i kapitel 4 och därefter diskussion och slutsats.

3. Teori

Den teoretiska delen till förändringskommunikation inleds med en översiktlig beskrivning över forskningen kring förändring, eftersom det är viktigt att få en förståelse för kunskapsområdet kring förändringars komplexitet. Rubrikerna är; olika orsaker till förändringar, olika typer av förändringar, förändringsfaser och ett sätt att dela in förändringar i metaforer, se bild 1.

Efter den övergripande beskrivningen av förändringars komplexitet så beskrivs teorin kring kommunikation. Kommunikationen har en viktig roll i allt förändringsarbete och för att beskriva detta har författaren tittat vidare på kommunikationens roll i förändringar, olika sätt att se på kommunikationen, vilken roll olika aktörer har och till sist kommunikationskanalerna. Avslutningsvis redovisas författarens teorimodell.

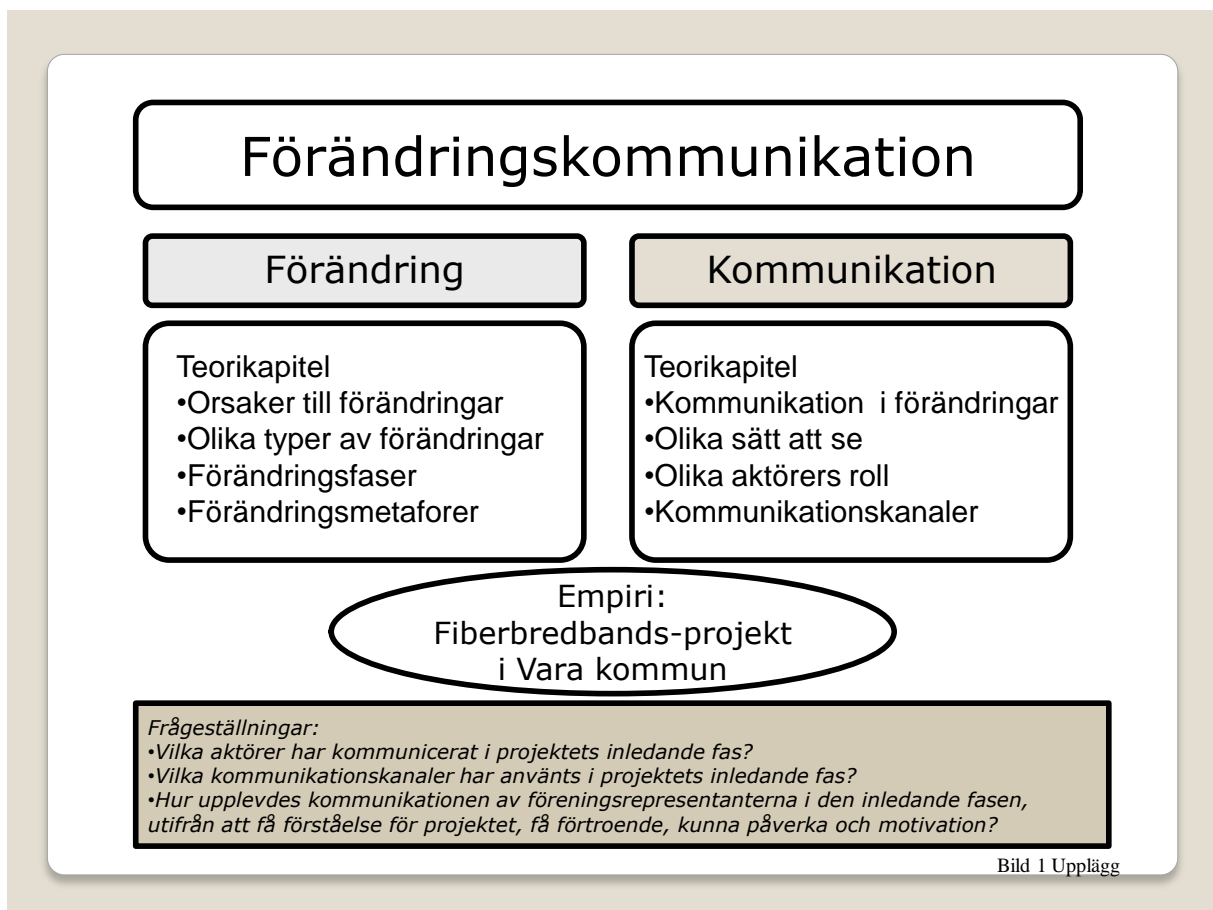


Bild 1. En beskrivning av teoriramen.

3.1 Förändring

Orsaker till förändringar

Det finns en mängd olika faktorer som påverkar människor och organisationer. Den omgivning som vi befinner oss i är inte statisk och inte förutsägbar. De externa faktorer som kan påverka oss kan delas in i 6 olika områden (Baines, Fill & Page 2008). De är enligt följande:

- Politiska(exempelvis lobbying)
- Ekonomiska(exempelvis lön, pris, skatt)
- Sociala(exempelvis demografiska+kulturella)
- Tekniska(exempelvis internet)
- Legala(exempelvis miniminivåer, säkerhet)
- Ekologiska(exempelvis miljö, CSR)

Det finns även konkurrenter, kunder och leverantörer som påverkar kontexten. Dessutom är de interna faktorerna inom en organisation viktiga såsom; medarbetare, finanser, produkter, system.

Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver krafterna bakom organisationsförändring på liknande sätt. De tar upp externa och interna drivkrafter. Yttre drivkrafter är politiska, tekniska, kulturella, demografiska, ekonomiska och marknadskrafterna. De interna har att göra med teknik, produkter, medarbetare och system.

Det är helt klart att det är många faktorer som påverkar kontexten. Detta innebär att organisationer hela tiden behöver fundera kring varför de finns till och vilka faktorer det är som påverkar? Utvärderingen hjälper till att besluta vilka förändringar, strategiska eller operationella som behöver göras för att överleva. Många organisationer inser detta men det är svårt att länka samman det som sägs och det som görs (Daly, Teague & Kitchen 2003).

Jag håller med författarna om att det finns många olika faktorer som kan vara orsaken till förändringar. Ibland kan det dessutom vara flera faktorer som samspelar. Vi behöver inse att vi lever i en värld där förändringar sker. Inte alltid som vi har tänkt oss, eller kanske aldrig som vi har tänkt oss. Eftersom vi påverkas av vår omgivning så är det bra att kartlägga vilka aktörer som är på spelplanen.

Olika typer av förändring

Om vi nu förstår att organisationerna påverkas av en mängd faktorer och det sker förändringar i vår omgivning som vi behöver förhålla oss till, så finns det olika typer av förändringar. Alla förändringar ser inte likadana ut och fungerar inte på samma sätt. Alvesson och Sveningsson (2008) har beskrivit fyra dimensioner när det gäller förändringar. Vi behöver fundera på vad det är för typ av förändring vi ska förhålla oss till. Dessa fyra dimensioner delas upp i förändringarnas omfattning, källor, politik och innehåll.

- **Omfattning.** Den kan vara **revolutionerande**, där förändringen är avgränsad till en viss tid. De är strategiska och har flera dimensioner där hela systemet oftast är involverat. Exempelvis fusioner, internationalisering. Omfattningen kan också vara **evolutionär** där förändringen sker under en längre period. Den sker gradvis och det är delar av organisationen som är involverad. Exempelvis ny design, distribution, förbättringar.
- **Källor** **Planerad:** förändringen kommer från ledningen ex. kvalitet, reengineering.
Framträdande: förändringen kommer från medarbetarna, ex. den lärande organisationen
- **Politik** Strategisk orientering där frågan är hur förändringen drivs igenom . Ska makt användas, ska den förhandlas och ska den processas.
- **Innehåll** Svarar på frågan VAD? Struktur & Kultur & Strategi

Heide, Johansson och Simonsson (2005) beskriver också olika sorters förändring i organisationer med uppdelning på 3 delar.

- Omfattning (utveckling, övergång, omgestaltning)
- Planeringsgrad(planerad förändring, anpassning)
- Innehåll (operativ eller kulturellt)

Ytterligare ett sätt att dela upp förändringsarbetet beskrivs enligt Erikson (2011) i två delar:

- **Förbättring.** Organisationen måste hitta nya vägar för att utveckla och/eller utöka verksamheten. Kan upplevas som ganska säkert och tydligt. En större trygghet för medarbetarna kvarstår.
- **Total förnyelse.** Nya lösningar på helt nya problem. Här är ofta målen osäkra och otydliga. Detta skapar även osäkerhet och otrygghet för medarbetarna.

Nyckeln, enligt Erikson, heter kommunikation. Utan kommunikation stannar förändringsarbetet. Ledningen måste presentera de olika handlingsmöjligheter som funnits och ge motiv bakom det valda alternativet. Lyssna av kritik, fakta, tolkningar.

Vilket sätt vi än väljer att dela upp förändringsarbetet i så visar författarna på att det finns olika typer av förändringar och de skiljer sig åt. Endel förändringsarbete är övergripande och en del förändringsarbete är en mindre förändring som sker lokalt. Oavsett om förändringen är revolutionär eller evolutionär så upplever jag att vi behöver ha en strategi för hur vi ska förhålla oss till olika förändringar. Medvetenheten om att det finns olika förändringar och att de kan fungera på olika sätt är också en strategi. Varje tillfälle är en möjlighet till ökad kunskap.

Förändringsfaser

För att arbeta med förändringen så finns det olika modeller som vi kan följa. Modellerna har ofta indelat arbetet i olika faser, där olika uppgifter är beskrivna. Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver Kurt Lewins förändringsmodell från 50-talet i 3 faser: upptining, förändring, återinfrysning. Upptiningen är en förberedande fas, där de anställda kan inbjudas att vara

med. Det gäller att övertyga om att förändringen är nödvändig. Förändringsfasen övergår organisationen till ett nytt och accepterat tillstånd. Den sista återinfrysningsfasen handlar om att stabilisera det nya tillståndet och inte falla tillbaka till gamla beteenden. Johansson och Heide (2008a) beskriver Kotters 8 stegs modell i 4 faser: Förbered scenen, bestäm vad som ska göras, få det att hända, sätt fast förändringen.

En nyare modell av Johansson och Heide (2008a) har kallats för förändringshjulet och har 4 faser: analys, förankring, genomförande och konsolidering. Varje del ställer olika krav på kommunikationen. Deltagarna i förändringen har också olika kommunikativa roller att fylla. Modellen ger en mycket förenklad bild av den process som beskrivs men många gånger efterfrågas något konkret att gå efter, något som kan omsättas i handling. Denna modell behöver anpassas till varje organisations egna kontext. Den är inget facit men kan användas för att styra tankar och samtal till frågeställningar som är viktiga för förändringen.

Varje organisation och varje förändring är unik och ställer sina särskilda krav på kommunikationen. Likväl visar forskning och praktisk erfarenhet att det finns vissa kunskaper och idéer som är gångbara och viktiga att ha med sig i de flesta förändringsarbeten. (Johansson & Heide 2008a, s. 181)

Modellen kan också användas som inspiration och bryta gamla mönster. Här följer en förenklad genomgång av modellen:

1. Analys

En idé, ett problem eller händelse som påverkar. Oftast är det ledningen som är den centrala aktören, som identifierar och definierar dessa hot och möjligheter. En analys görs. Det tas fram ett beslutsunderlag. Utebliven kommunikation kan leda till ryktesspridning. Ge en så tydlig bild som går för att skapa lugn och tillförsikt. Skilj på spekulationer och fakta. Bakgrunden och motiven måste kommuniceras övergripande. Både skapa förtroende och skapa beredskap inför en eventuell förändring. Dialog.

2. Förankring

Inleds med beslut om förändring. Fokus på planering och förberedelser. Ta fram nya strukturer, utbildar, köper utrustning, rekryterar. Alla ska nu börja bearbeta och förstå vad som händer. Den intensivaste kommunikationsfasen. Bjuda in till delaktighet kring HUR frågorna. Bygg om beslutet till ett budskap som består av byggstenar: VARFÖR, VAD ska göras, VAD får det för konsekvenser. Makro-mikro perspektiv. Hur påverkar det här mig? Skapa motivationskraft. En attraktiv framtidsbild. En gemensam bild. Få med övriga chefer på tåget ex. via chefsforum. Var noga med syftet med dialogen. Ska beslut kunna förändras eller ska den bara skapa förståelse? Vi reagerar olika på förändring. cynikern, sabotör, åskådare, samarbetspartner, ambassadör.

3. Genomförande

Implementering, sammanslagning, flytt, drar igång det nya arbetssättet. Konkreta problem dyker upp. Håll energin uppe, var uthållig. Visa upp resultat. Hitta kanaler för regelbunden återkommande kommunikation. Upprepa syftet och målet. Klargöra roller. Dialogen är fortsatt viktig-hurfrågan kopplad till konkreta problem. Reflektera.

4. Konsolidering

Sätter punkt för förändringsprojektet. Korrigerar. Summera. Hur gick det? Fira mera. Skapa tydlighet kring resultat och det gemensamma lärandet inför framtida förändringar.

Forskningen visar att det finns olika delar i förändringsprocesserna även om de har olika namn på dem. Nu är det kanske inte så enkelt eftersom processer hoppar fram och tillbaka. Det finns inga fasta start och slutpunkter. Min uppfattning är att det viktiga är att alla delar arbetas med för att processen ska fortgå. Min erfarenhet säger att många gånger så vill gärna deltagarna komma till genomförandet direkt och det kan innebära att den inledande fasen/faserna hoppas över. Men dessa frågor kommer allt som oftast ändå tillbaka upp på bordet. Så det är viktigt att se till att de arbetas med.

Förändringsmetaforer

För att få en förståelse av de olika förändringsformerna så kan vi skapa metaforer (Alvesson & Sveningsson 2008). De har delat in förändringar i 4 olika metaforer:

1. Fixa & Bevara **Anpassa** inom existerande strategier och system.
2. Bygga & Utveckla **Komplettera**. Bygger vidare på det som finns. Single-loop lärande
3. Flytta & Omvandla **Förändra** systemet. Outsource, fusioner.
4. Frigöra & Nyskapa **Omvandla**. Ifrågasätter gamla system.

Det här olika metaforerna visar igen på att det finns en mängd olika typer av förändringar och de olika förändringarna kan naturligtvis inte processas på samma sätt.

Marchak (2002) lyfter upp att vi behöver vara specifika när vi talar om förändring. Organisationsförändringar är komplexa och betyder inte samma sak för alla. Det språk som vi använder kan vara för enkelt beskrivet.

Metaforer och vårt språk kan vara vägledare för att vi ska kunna förmedla budskap till varandra. Att ha gemensamma bilder om vart vi är på väg i en förändringsprocess är kanske en utopi, men att lyfta upp frågan och försöka delge varandra sina tankar är en viktig del i förändringen.

3.2 Kommunikation

Kommunikation är en viktig beståndsdel i alla förändringsarbeten och de är två processer som är otroligt sammansvetsade. Kommunikationen är även en grundförutsättning för att organisationer ska skapas, existera och utvecklas. *“It has long been recognized that effective and appropriate communication is a vital ingredient in the success of change programmes”* (Goodman & Truss 2004, s.217).

Det finns också olika sätt att se på kommunikationen, den kan ha olika roller och aktörerna i förändringen har också olika kommunikativa roller. Dessutom finns det olika kanaler som vi kan välja när vi kommunicerar. Dessa områden kommer resterande teori beskriva.

Olika sätt att se på kommunikation

Goodman och Truss (2004) delar upp kommunikationen i 4 delar; budskap, media, kanal och approach. Budskapet är uppdelat i vad deltagarna måste veta, behöver veta och önskar veta. Media är delad i skriftlig, muntlig och elektronisk. Kanalerna är genom högsta ledningen, mellanchefer, grupper och informella grupper. Approachen är om den är styrande, deltagande

eller rådgivande. Ledningen behöver ta beslut om hur kommunikationen ska gå tillväga i alla dessa områden. Det är fyra olika externa faktorer som påverkar valet av kommunikationen; organisationens kontext, förändringsprojektets karaktär, syftet med kommunikationen och medarbetarnas mottagande. Det som kan vara lämpligt i ett sammanhang kanske inte är det i ett annat.

Johansson och Heide (2008b) har delat in forskningens resultat i 3 grupperingar. Dessa olika sätt har både fördelar och nackdelar:

- **Kommunikationen ses som ett verktyg** för att genomföra förändring. Verktygstanken har styrkan att kunna öka kommunikationen för att genomföra förändringar inom organisationen. Nackdelen är att kommunikationen ses som isolerad från organisationens kontext.
- **Kommunikation som en process** där meningsskapandet om förändring är centralt. Processtankens fördelar är att kommunikationen kan öka förståelse för hur förändringen är sammansatt och nackdelen är att de blundar för makt dimensionen.
- **Kommunikation som grund för social förändring.** Social förändring har fördelar som visar komplexiteten hos kommunikationen vid förändringar och nackdelarna är avsaknaden av råd hur kommunikationen kan förbättras.

Det kan upplevas som om kommunikation är något enkelt. Vi utför det dagligen och vi lär oss det sedan barnsben. Men det finns många delar i kommunikationen som vi kan utföra på olika sätt och som får olika resultat. Vi behöver bli medvetna om vår val och vad de kan leda till.

Kommunikationens roll

Strategisk kommunikation betyder mycket för hur bra en förändring genomförs. Genom kommunikationen skapas mening vilket leder till förståelse och delaktighet. Införandet av strategisk kommunikation kan resultera i en lyckad förändring (Johansson & Heide 2008a).

Redan på 40-talet betonade Kurt Lewin att ledningens kommunikation med sina anställda hade en fundamental effekt på resultatet vid en förändring. Kommunikationen är viktig vid förändringar. Både forskning och populärlitteratur lyfter upp vikten av brett deltagande, omfattande informationsspridning och öppenhet, möjlighet att diskutera förändringen, kommunikation av förändringens vision och syfte. Innan förändringen är beslutad behöver medarbetare och chefer kommunicera läget och vilka alternativ som finns. När beslutet är taget måste förändringen kommuniceras till alla som är berörda. Medarbetare och chefer behöver förstå behovet av förändringen. De behöver också förstå effekterna av förändringen. Kommunikationen kan minska eventuellt motstånd, reducera osäkerhet, öka involveringen och engagemanget för förändringen (Johansson & Heide 2008a).

Barrett (2002) lyfter fram kommunikationens roll vid förändringar och hävdar att organisationer inte förstår att utan effektiv kommunikation så är förändring omöjligt och förändringsledningen kommer misslyckas.

What some companies still do not realize, however, is that without effective employee communication, change is impossible and change management fails. Thus, they do not apply the same analytical rigor to employee communication that they give to the financial and operational components of any change program. (Barrett 2002, s. 219)

Förändringskommunikationen behöver vara tydlig och förmedla och skapa förståelse för visionen och strategiska mål. Kommunikationens roll vid förändringar är att: motivera för att få medarbetarnas stöd, uppmana till högre prestationer, begränsa rykten och missförstånd, hjälpa medarbetarna att sluta upp kring organisationens grundläggande syfte. Det är därför viktigt att kommunikationen lyfts upp till den strategiska nivån. En strategisk kommunikationsplan behöver utformas inför en förändring.

Liknande uppdelning har Heide, Johansson och Simonsson (2005). Kommunikationens roll vid förändring är att: skapa delaktighet och engagemang, förhindra ryktesspridning, skapa en demokratisk förändringsprocess, minska oro och stress, övertala personalen om att förändringen är fördelaktig och att införa ett nytt språk och terminologi för att beskriva en ny organisatorisk verklighet.

Kotter beskriver kommunikationen som ett viktigt steg att få en förändring att hända. Uppmaningen är att kommunicera så du når förståelse och får människor med dig. Visionen och strategin behöver förstås och accepteras (Alvesson & Sveningsson 2008).

Begrepp som förståelse, vara tydlig, öka engagemang, begränsa missförstånd är alla honörsord i förändringsarbete. Men om det är något som alla eftersträvar så funderar jag på hur det kommer sig att det ibland inte fungerar. Är vi intresserade av att veta hur vår kommunikation uppfattas av mottagaren eller räcker det med att vi hade en bra intention?

Vad har aktörerna för olika roller?

Det är många som är involverade i förändringsarbetet; den högsta ledningen, (mellan)cheferna, kommunikatörerna och medarbetarna. Johansson och Heide (2008a) har beskrivit vilka olika kommunikativa roller som de olika grupperingarna har vid ett förändringsarbete. Det här kan vara viktigt för att just precisera vilka olika uppgifter som var och en har i arbetet. Det är inte bara högsta ledningen som har ett kommunikativt ansvar.

Att kommunikation har en nyckelroll i samband med förändring och utveckling tycks många vara eniga om i dag. Det innebär dock inte att det är särskilt tydligt vilka kommunikativa förväntningar vi har på varandra eller vilka kommunikativa roller ledning, chefer, kommunikatörer och medarbetare har i ett förändringsarbete, vilket ofta bidrar till upplevelsen av en bristfällig kommunikation. (Johansson och Heide 2008a, s. 183)

Beskrivningen är uppdelad efter Johansson och Heides förändringsmodell; förändringshjulet.

Analysfasens olika roller:

- Ledningen behöver löpande kommunicera levande omvärldsberättelser till alla medarbetare och chefer för att skapa förståelse och acceptans för beslut. Minskar även motstånd. Behöver även lyssna inåt, involvera medarbetare för att få bättre beslutsunderlag. Stötta övriga chefer.

- Chefernas roll är att vara länken mellan ledning och medarbetare, förmedla både uppåt och neråt.
- Kommunikatörernas roll är att bidra med omvärldsanalysen, tydliggöra vad som händer. Skapa gemensamma bilder och budskap. Tolka vad som händer och kommer hända.
- Medarbetarnas roll är att bidra med egna erfarenheter och idéer. Lyssna och ta till sig information så öppet som möjligt.

Förankringsfasens olika roller:

- Ledningen skapar attraktiva framtidsbilder att längta efter. Behöver vara synliga, praktisera det den predikar. Lyssna in. Justera.
- Cheferna ska stötta beslutet och översätta budskapet lokalt. Lyssna på oro och förvirring.
- Kommunikatörerna har sin viktigaste fas. Stötta formuleringen av det tydliga budskapet. Följa upp mottagandet. Ta fram en plan för kommunikationen under resterande förändringsprocess. Vilka kanaler?
- Medarbetarna behöver kommunicera sina åsikter, konstruktiva lösningar. Stormigt. Vi mot dem.

Genomförandefasens olika roller:

- Ledningen håller liv i engagemanget
- Cheferna ska stötta och skapa trygghet i förändringen. Gå i spetsen. Kommunicera uppåt.
- Kommunikatörerna se till att kommunikationsplanen efterlevs. Lyssna, revidera och anpassa. Stödja cheferna. Ge lägesrapport över helheten. Vilka delmål är uppfyllda. Lyfta fram goda och dåliga exempel.
- Medarbetarna behöver stötta varandra. Ge och ta emot synpunkter.

Konsolideringsfasens olika roller:

- Ledningen behöver ge feedback och kommunicera viktiga lärdomar. Delta i firandet.
- Cheferna behöver kommunicera beslutaten lokalt och ha en dialog kring erfarenheter. Fortsätta vara förebilder.
- Kommunikatörerna ska fortsatt ge stöd åt ledning och chefer. Skapa erfarenhetsutbytesmöten, intranät, personaltidning. Utvärdera kommunikationen. Nådde vi de satta målen?
- Medarbetarna ska bidra med öppen och konstruktiv dialog.

För att kunna bli bättre på att kommunicera så håller jag med författarna om att vi behöver precisera vilket ansvar var och en har. Vi är alla delar av helheten och har ett ansvar för att det ska bli så bra som möjligt. Men det underlättar om det finns en kommunikationsplan och en medvetenhet hos de som planerar förändringen.

Val av kommunikationskanal

När vi ska kommunicera så finns det även olika kommunikationskanaler att välja på. Det finns modeller som diskuterar hur människor väljer olika kommunikationskanaler för att kommunicera med andra. De olika egenskaperna hos kanalerna påverkar kvaliteten på informationen och samtalen. Valet att vilken kommunikationskanal som väljs beror på faktorer som tid, distans, tillgänglighet och support (Mano & Mesch 2010).

Valet av medium har betydelse för hur väl budskapet ska förstås. Ju fylligare medier som öga mot öga kommunikation, videokonferens och telefon desto bättre. Ju mer sociala ledtrådar som emotionell intensitet och icke verbalt beteende kan då förmedlas. Medier som e-post och formella dokument har inte dessa hjälpmedel och upplevs som enklare eller tunnare. Fördelen med de tunnare medierna vid förmedling av negativ information är att man har tid på sig att välja rätt ord och kan vara mer detaljerad.

Komplicerad information kan gärna använda både ett fylligt medieval och ett tunt. Först kan ledningen personligen informera och besvara frågor. Sedan kan mer detaljerad och skriftlig dokumentation lämnas som ett komplement för att vid ett senare tillfälle igen träffas personligt för återkoppling (Falkheimer & Heide 2007).

Lengel och Daft (1988) jämförde kommunikationskanalerna med en pipeline. Det beror på pipelinen hur mycket vätska som kan pumpas igenom och det är likadant med en kommunikationskanal. De faktorer som utvärderas är möjligheten att hantera multipel information, möjligheten att ge snabb återkoppling och möjligheten att vara personlig. Deras indelning kallas för "Media Richness teorin" och klassificerar in de olika kanalerna i fyra områden:

1. Den fylligaste kommunikationskanalen är den fysiskt närvarande, öga mot öga, på grund av att den har kapacitet för direkta upplevelser, multipel information, snabb återkoppling och personlig.
2. Näst fylligast är interaktiv media, såsom telefon och elektronisk media. De erbjuder snabb återkoppling men har ingen personlig närvaro. Viktiga kommunikativa faktorer som ögonkontakt och kroppsspråk förloras. Även tonläget försvinner vid elektronisk media.
3. Därefter är det personlig statisk media såsom brev, memo, skriftliga datarapporter. Den här informationen kan vara personlig, men har ännu sämre möjlighet att förmedla multipel information såsom tonläge, kroppsspråk och är dessutom långsam i återkopplingen.
4. Den kommunikationskanal som har den lägsta fylligheten (den tunnaste) är den opersonliga statiska kanalen, exempelvis bulletiner, flygblad eller generella datarapporter. De kan inte hantera multipel information, de kan inte ge återkoppling och har heller inte någon personlig riktning.

Salmon och Joiner (2005) beskriver Media Richness teorin som så att den har betydelse när någon ska välja vilket media som ska användas för att skicka meddelanden. Det som har betydelse när mottagaren får ett meddelande är i vilken grad budskapet kan tolkas på olika sätt. Budskapet kan ha flera tolkningar eller motsägelsefulla tolkningar. Enligt teorin så har kommunikationskanaler varierande förmåga att överföra mångtydiga budskap. De olika kanalerna kan graderas in olika grad av fyllighet, där möten som sker öga mot öga är den fylligaste, följt av telefon, e-post och skriftliga meddelanden.

An organization has a variety of communication channels through which it can transmit and receive information. These communication channels include face-to-face discussions, telephone calls, email and written memos/letters/reports.

(Salmon & Joiner 2005, s. 56)

I en kommunikationskanal såsom öga mot öga kompletteras kommunikationen med en mängd olika faktorer, exempelvis röstläge, kroppspråk och möjlighet till feedback. Det är då lättare att förstå budskapet. De fylligare kanalerna är att föredra när budskap som är dubbeltydiga ska förmedlas. tunnare kommunikationskanaler såsom skriftliga meddelanden är bättre när det gäller budskap som det redan finns en förståelse kring. För att uppnå bästa resultat enligt Media Richness teorin så är det viktigt att ta hänsyn till risken för dubbeltydighet i budskapet när kommunikationskanal väljs.

Ett problem som teorin inte tar upp är att om de som kommunicerar känner varandra så behöver de oftast mindre rik information för att förstå budskapet. De kan då använda e-post även för att lösa mer komplicerade problem. Det som också glöms bort är att individer tolkar och använder kommunikationskanaler på olika sätt och väljer kanal utifrån detta. Men det är viktigt att ändå fundera över Media richness teorin när vi ska kommunicera komplexa frågor. Då kanske det inte räcker med e-post utan krävs en dialogmöjlighet (Falkheimer & Heide 2003).

Erikson (2011) delar in kanalerna för den interna dialogen i 3 metoder; skriftliga, muntliga och elektroniska.

- De skriftliga kanalerna är den information som är tryckt på papper eller annat material exempelvis företagspresentationer, personaltidningar, trycksaker, broschyrer, nyhetsbrev, protokoll, rapporter. Fördelen med dessa medier är att läsaren kan gå tillbaka i texten och läsa på nytt. Risken för feltolkningar och missförstånd är liten och läsaren kan själv välja när informationen ska läsas. Nackdelen är att det är små möjligheter till dialog.
- Mycket av den skriftliga informationen överförs idag till de elektroniska medierna. Fördelen med en del av de elektroniska kanalerna är att de kan levandegöra fakta. Nackdelen är att det är svårare att föra en dialog och det är inte lämpligt att läsa långa texter vid en dator. De elektroniska består bl a av e-post, intranät, videokonferenser, bloggar, twitter, video, radio, film, telefax och brukar kallas interaktiva medier.
- Den tredje kanalen är de muntliga och kan bestå av olika möten, konferenser, utbildningar, seminarier och telefon. Fördelen är den direkta kopplingen till dialog, där det finns möjlighet för frågor och förtydliganden. Det personliga mötet tillgodoser också ett psykologiskt behov.

Författarna visar på att det går att dela upp de olika kommunikationskanalerna i olika grupperingar. Den kommunikationkanal som har kommit oerhört starkt under de senaste åren har varit den elektroniska. Idag kommunicerar vi mycket via hemsidor, e-post och sms. Men det är via de personliga mötena som vi lättare kan ställa frågor och få förståelse. Det är också lättare att få en bra relation om vi kommunicerar öppet och mycket. Valet av kommunikationskanal är en viktig fråga när det gäller att arbeta med förändringar.

3.3 Teorimodell

Den beskrivna teoriramen ligger till grund för uppsatsen och kommer användas för att belysa de frågeställningar som författaren har fokuserat på. Teorikapitlen; orsaker till förändring, förändringsfaser och aktörernas roller ligger till grund för frågeställningen om aktörerna. Till frågeställningen om kanalerna hör teorikapitlen om olika sätt att se på kommunikation och val av kommunikationskanal. Den upplevelseinriktade frågeställningen grundas i teorin om förändringsmetaforer, olika typer av förändring och kommunikationens roll, se bild 2.

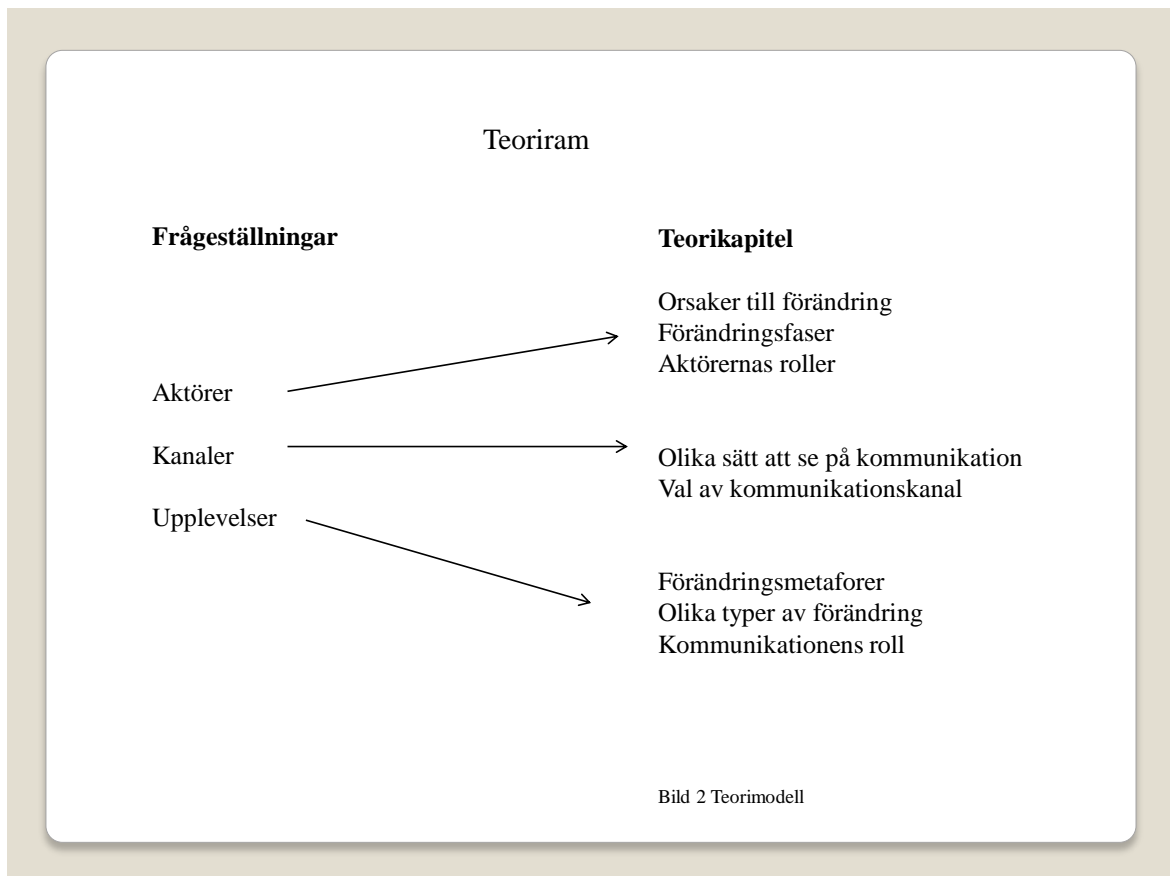


Bild 2. Författarens teorimodell

4. Resultat

Förändringsprojektet kommer först presenteras med en bakgrundsbeskrivning för att få en övergripande förståelse för empirin, därefter redovisas olika aktörer som har varit delaktiga i projektet och vilka kanaler som har använts för information och kommunikation. Den efterföljande delen kommer redovisa den undersökning som utfördes på föreningsrepresentanter i projektet och hur de har upplevt kommunikationen.

4.1 Bakgrund till projektet

Den tekniska utvecklingen har inneburit att vi har ett behov av en infrastruktur som kan tillgodose oss med den utrustning som gör att vi kan kommunicera, utbildas, underhållas och driva företag via uppkopplingar till omvärlden. Dessa uppkopplingar behöver nu uppgraderas för att kunna tillgoda se detta. Marknadskrafterna klarar inte av att lösa den problematiken i hela landet. Landsbygden är för glest befolkad för att det ska vara lönsamt. Vara kommun har stått inför detta problem. Även om sakfrågan har varit angelägen länge så har kostnaden varit för hög och inga kommersiella krafter har utan projektstöd varit intresserade.

De politiska krafterna finner det som en angelägen sak att alla medborgare ska kunna ta del av den nya tekniken och bidra med att Sverige kan vara ett föregångsland när det gäller IT. Statliga projektstöd har beviljats för satsningar på att bygga ut fiberbredband på landsbygden. Dessa projektstödspengar har fiberbredbandsföreningar kunnat ansöka om. Även kommuner har tillsammans med Västra Götalandsregionen haft möjlighet att satsa pengar för att bygga ut sitt stamnät.

Fiberbredbandsprojektet i Vara kommun innebar att kommunen tillsammans med Västra Götalandsregionen initierade projektet. Dessa parter valde att satsa pengar på att bygga ut det så kallade stamnätet i kommunen. Förutom detta nät så uppmanades kommuninvånarna att organisera sig i ekonomiska föreningar och ansöka om projektstöd genom Länsstyrelsen för att få bidrag att bygga föreningsnät som kunde koppla upp sig till stamnätet. På detta sätt skulle alla invånare i Vara kommun få möjlighet att på ett så billigt sätt som möjligt få tillgång till fiberbredband. Det var i första hand landsbygden som skulle prioriteras.

Vara kommun är en landsbygdskommun i Västra Götaland med knappt 16 000 medborgare. Projektet har inneburit att bygga ett nät av fiberbredband för att behålla och utveckla en levande landsbygd, fortsätta satsningen på näringslivet, ge möjligheter till arbete hemifrån och göra kommunen mer attraktiv- få fler personer och företag att flytta hit.

4.2 Aktörer

Det är många aktörer involverade i projektet, se bild 3.

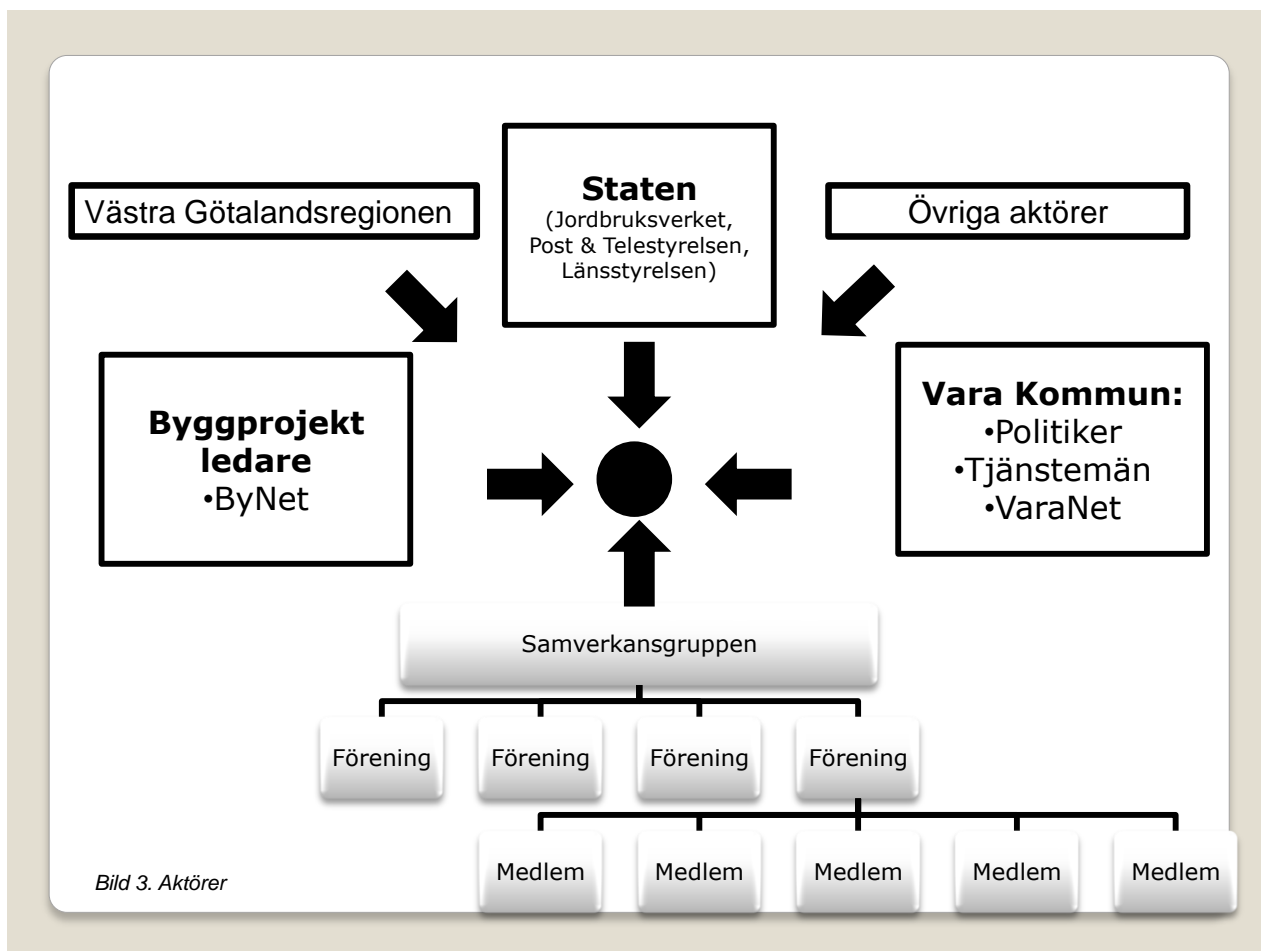


Bild 3. Aktörer i projektet

Kommuninvånarna är en aktör som har en stor roll i det här projektet i form av medlemmar i föreningarna och ägare till de fastigheter som ska ansluta fiberbredband till sin bostad. Det är fastighetsägaren som satsar pengar och ideell kraft i projektet. Det är kalkylerat med ca 1500 anslutningar i första skedet.

Den ekonomiska föreningen är en annan aktör, där den enskilde fastighetsägaren ska organisera sig för att bli medlem. Det är föreningen som ansöker om projektstöd via Länsstyrelsen. Det är också föreningen som ska vara organisatör i sitt område och vara ansvarig för byggnationen av hela nätet i området.

Samverkansgruppen är en sammanslutning de 10 olika föreningarna i kommunen. 2 representanter från varje förening är med för att utbyta information, arbeta fram stadgar, medlemsavtal, samarbetsavtal m.m. Samverkansgruppen har även utsett representanter som har varit med och framförhandlat ett samverkansavtal med kommunen och VaraNet.

Vara kommuns politiker är aktörer genom att kommunfullmäktige har tagit beslut om projektet och valt att satsa pengar för utbyggnad av stamnätet. De har även valt att bilda bolaget VaraNet.

VaraNet är det kommunala bolag som ska äga stamnätet. De ska även samarbeta med föreningarna och skriva ett samarbetsavtal med dem.

Vara kommuns tjänstemän ska genomföra det som politikerna har bestämt. De ska initiera, samordna och upphandla de funktioner som behövs. I det här projektet har kommundirektören, samordnaren/projektledaren, juristen, upphandlaren, kartritaren m.fl varit involverade.

Byggprojektledare från ByNet har upphandlats för att ta hand om byggnationen och organisera föreningarna.

Västra Götalandsregionen har tillsammans med kommunen valt att satsa pengar i utbyggnad av stamnätet. De har initierat projektet.

Staten har valt att satsa pengar på utbyggnad av fiberbroadband och det är Jordbruksverket och Post och Telestyrelsen som har ansvar för detta.

Länsstyrelsen är den myndighet dit föreningarna har ansökt om projektstöd.

Övriga aktörer som tillkommer är försäljarna av material, entreprenörerna för grävning, kabeldragning m.m. Kommunikationsoperatörerna som levererar tjänster osv. Det har även funnits andra externa organisationer som har varit rådfrågade exempelvis Coompanion. Andra kommuner som har utfört liknande projekt exempelvis Säffle. Andra föreningar som har upplyst om sina arbetssätt exempelvis Håle Täng. Det finns säkerligen ytterligare aktörer som inte är presenterade men kartläggningen visar att det är många personer och instanser involverade.

4.3 Kommunikationskanaler

De kommunikationskanaler som har använts i projektet redovisas under rubrikerna; hemsidor, e-post, dropbox, skriftligt material, möten och telefon.

Hemsidor

Övergripande så finns det information att hämta via olika hemsidor. Regeringen har beskrivit att tillgången på bredband är en förutsättning för både boende och företagande i hela landet och har därför valt att under budgetåret 2012 satsa 495 miljoner kronor under 3 år på bredbandsutbyggnaden genom Landsbygdsprogrammet och kanalisationsstöd (www.sweden.gov.se).

Målet är att Sverige ska ha bredband i världsklass och 2020 bör 90% av alla hushåll och företag ha tillgång till bredband om minst 100 Mbit/s. För att nå detta målet måste olika aktörer samverka. De olika aktörerna på marknaden är regeringen, det offentliga, marknadsaktörer, forskarvärlden, det civila samhället med enskilda individer, företag och organisationer (www.regeringen.se). Regeringen har gett Post och Telestyrelsen (PTS) i uppdrag att arbeta med dessa frågor. (www.pts.se). Även Jordbruksverket har information om utveckling av bredband på landsbygden och hur du kan ansöka om stöd, göra en marknadsanalys, hitta en medfinansierare och vilka andra villkor som krävs (www.jordbruksverket.se). Västra Götalands regionen har också valt att tillsammans med kommunerna satsa pengar till bredbandsutbyggnaden www.vgregion.se.

Varje Länsstyrelse har övergripande information om möjligheten att söka stöd hos Länsstyrelsen (www.lansstyrelsen.se). Sveriges kommuner och landsting har information om hur kommunen bör agera när det gäller bredband och elektronisk infrastruktur (www.skil.se). På Vara kommuns hemsida (www.vara.se) så finns det viss information som har lagts ut under den inledande delen i projektet bl a plan för bredbandsutbyggnaden som antogs av kommunfullmäktige i mars 2011. Andra kommunen har gjort liknande satsningar och där finns det också information att hämta (www.sakom.se).

Byggprojektledare för Vara kommuns fiberbredbandsprojekt blev ByNet som bygger fibernät enligt en FFH-modell (fiber från hemmet) som består av 7 delmoment och bygger på samma upplägg som när landsbygden på 1900-talet byggde ut elnätet (www.bynet.se). Från hemsidan finns det även en del information om hur andra fiberföreningar har gjort. ByNets slogan är ”Tillsammans bygger vi ett fibernät”.

Föreningarna har gjort egna hemsidor där information om föreningens uppbyggnad, syfte och kontaktuppgifter finns att hämta exempelvis från Varaslättns bredband (www.varaslattensbredband.se).

E-post

När det gäller ansökan av föreningarnas projektstöd så har detta skett via olika blanketter som har fyllts i av styrelsen i föreningarna och skickats in till Länsstyrelsen. Ansökan har gjorts både skriftligt via brev och via e-post. Kommunikationen med handläggaren på Länsstyrelsen kring olika frågor har skett både per telefon och via e-post. Även om det har funnits förklarande text till ifyllandet av blanketterna så är det många följdfrågor som dyker upp som inte går att utläsa i det skriftliga materialet. Föreningarna har även frågat varandra kring dessa frågor.

Samverkansgruppen har också använt sig av e-post för att skicka kallelser, protokoll och andra aktuella dokument. Föreningarna har i varierande utsträckning också kommunicerat med sina medlemmar via e-post.

Dropbox

Byggprojektledningen har använt ett elektroniskt verktyg som heter Dropbox för att lägga ut projekteringskartor och annan information som kunde vara aktuell. Ca 2 personer från varje förening har fått tillgång till detta.

Skriftligt material

I inledningsskedet utformade varje förening en broschyr som delades ut i brevlådorna till de olika fastighetsägarna runt om i kommunen. Några annonser har funnits i lokaltidningarna om olika möten. Tidningarna har också skrivit en del artiklar om projektets framfart. Kommunens nyhetsblad Axet har också informerat om bredbandsprojektet.

Möten

Inledningsvis så togs initiativ från Västra Götalands regionen som hade några möten i regionen för kommunrepresentanter, där de informerade om satsningen. När Vara kommun hade valt att satsa på detta projekt så anordnades ett antal informationsträffar runt om i

kommunen, dit intresserade fastighetsägare kunde komma. Efter dessa träffar så ordnade föreningarna egna informationsträffar för alla fastighetsägare i de olika delarna av kommunen. Där informerade samordnaren på kommunen och byggprojektledaren från ByNet om projektet. Det arrangerades även ett stormöte på konserthuset för alla intresserade. Då var Västra Götalandsregionen representerat, politiker i kommunen, kommundirektören, Säffle kommun m.fl. Det var på dessa olika inledande möten som syftet med projektet förmedlades och det upplevdes vara ett stort engagemang i bygden.

Föreningarna har haft olika slags möten både för medlemmarna för att informera om hur långt man har kommit i projekteringen och föreningsstämma. Det har också varit interna möten i styrelser och olika arbetsgrupper. Samverkansorganisationen har också haft kontinuerliga möten för att komma fram i processen. På en del av dessa möten har byggprojektledningen deltagit, samt kommundirektör, kommunens samordnare och representanter från VaraNet. 3 representanter från samverkansgruppen har också haft regelbundna möten med byggprojektledning för att få svar på olika frågor. Senare i processen har även möten ägt rum med kommunrepresentanter och VaraNet för att ta fram samverkansavtal.

Telefon

Telefon har använts för att rådfråga andra föreningar, få svar från olika instanser såsom Länsstyrelsen och för att kommunicera inom styrelser.

4.4 Tematisk analys

Den tematiska analysen av undersökningen som gjordes på föreningsrepresentanternas upplevelse av kommunikationen, resulterade i 3 tema; engagemang, förväntningar och relationer. Den efterföljande resultatdelen presenterar dessa teman

Engagemang

Alla respondenter har tidigt varit engagerade i projektet. De talar om olika informationsmöten som kommunen har initierat till under våren 2011. Det har varit stort pådrag från början där olika aktörer har varit med, exempelvis från regionen, politiker, kommundirektören, samordnaren, byggprojektledningen och representanter från Säffle. På de här mötena har de fått information om projektet, teknisk information och upplägg. Syftet med projektet har förankrats hos de intresserade och det upplevdes som ett bra projekt. En av respondenterna uttrycker sin egen inställning till projektet med att: *"Ja jag tycker det är en bra ide att höja standarden och bygga ett fibernät."* De har fått en positiv bild av projektet och hur det ska gå tillväga.

De här inledande mötena resulterar inte bara i en förståelse för projektet utan det startar igång ett stort engagemang i hela bygden. Flera av mötena var på olika bygdegårdar i kommunen och ett stort intresse fanns. Alla respondenter uttrycker sig på liknande sätt: *"Det var en 100-140 personer och det var likadant på de mötena innan så var det mycket folk. Det har varit ett stort intresse från början."*

Även om inte alla föreningar kommer igång direkt under våren 2011, så har ett engagemang tänts. Trots att de inte har tidigare någon direkt kunskap om hur ett fiberbredsprojekt fungerar så har de bildat styrelser, planerat, kallat till egna möten, bildat föreningar och

skickat ut medlemsinformation. *”Vi kallade ihop ett möte, där det bildades en interimstyrelse, vi var ett 20 tal personer där tror jag. Redan där blev jag engagerad.”* uttrycker en av respondenterna. Det kanske inte har funnits direkt kunskap om fiberbredsbandsprojekt, men det har funnits många personer i föreningarna som har erfarenhet av ekonomi, projektledning, grävning, fiberteknik m.m. De medlemmar som har engagerat sig har velat få mer kunskap och de har kommit med egna idéer, önskingar och förslag.

Förväntningar

Inledningen av projektet föder också en hel del förväntningar. De förväntningarna som uttrycks av respondenterna kan delas upp i 3 underteman; tidsmässiga, erfarenhetsmässiga och förväntningar på ledningen.

De tidsmässiga förväntningarna innebar att det har utlovats en tidig start för grävning för de föreningar som har kommit igång fortast. Respondenterna uttrycker följande: *”Det var vår målriktning vårt rättesnöre. Det var sagt att 3 föreningar skulle ju börja.”* och *”Hade den kommunikationen som vi nu har, kommit igång i augusti- september så hade vi varit mycket mycket längre och då hade säkert många föreningar varit i gång och gräva.”*

Förväntningarna grusas när det blir förskjutningar i planen. Hösten 2011 upplevs bara försvinna och ingenting händer. Respondenterna uttrycker följande: *”Förväntningarna var så höga och så föll det ner.”* Det blir försening på försening och allting upplevs ta väldigt lång tid. En förening som hade varit med från början valde att gå sin egen väg, vilket kunde ha göra med att tidsplaneringen och förväntningar inte infriades.

Det finns en obalans i var de olika aktörerna befinner sig i projektet och den tidsplanen som fanns från början revideras ej. En av respondenterna belyser att *”Vi har haft större förväntningar och har varit längre fram hela tiden än vad kommunen har varit. De har inte förstått vad de egentligen behöver göra.”* Medlemmarna i föreningarna undrar också vad som händer med projektet och ställer frågor till sina föreningsrepresentanter. *”På det sättet har det väl blivit bra även om det nu har dragit väldigt långt ut på tiden, för våra medlemmar börjar undra vad som händer.”*

De erfarenhetsmässiga förväntningarna har byggts upp genom att projektet upphandlar en erfaren projektledning. Projektledningen har varit med och bildat många tidigare föreningar och kan den här typen av projekt. En av kommunens tjänstemän är också samordnare/projektledare för projektet. Ytterligare hjälp från tjänstemännen finns för att hjälpa till med upphandlingar, utskrift av kartor och administration.

De erfarenhetsmässiga förväntningarna infrias inte. Det blir förseningar och fel i upphandlingarna och det leder till en frustration. En respondent upplever att *”Jag tycker det känns att vi har fått uppfinna hjulet i onödan på många sätt.”* En annan kommentar är *”Det är mycket förseningar som har blivit och det har ju inte legat i våra händer heller. Det är ju lite oklart varför det blir. Jag var ju inte inblandat i den här upphandlingen som fick göras om. Varför det blev så tokigt?”*

Det saknas en konkret handlingsplan och många frågor får inga svar. Projektet stannar upp och det leder till många funderingar bland respondenterna. *”Då måste de ha gjort en plan för alla dem. Alla föreningar borde ha bildats oavsett när de skulle gräva.”* En annan kommentar är:

”Min uppfattning är att de trodde från början att det här skulle vara självgående att det inte krävdes någon insats från deras sida utan de förlitade sig på att Bynet skulle fixa allt och det visade ju sig att så gick det inte.”

Förväntningarna på ledningen är stor och det upplevs att det saknas resurser; byggprojektledningen fanns bara tillgänglig viss tid, samordnaren/projektledaren på kommunen fick en annan tjänst. Upplevelsen blev att det inte fanns någon ansvarig, föreningarna saknar upplägg och engagemang från ledningens sida. Alla respondenterna uttrycker sig på liknande sätt:

”Där kan man vara väldigt kritisk mot att de inte redan från början såg till att ha engagerat mer människor, både politiker och andra. Då hade det fått en annan förståelse i kommunledningen och hos andra.”

”Det är ju kommunen som i det här fallet är uppdragsgivare och jag upplever att man borde haft någon där. Borde haft ett större engagemang och hållit i och drivit på.”

Relationer

Relationstemat är indelat i fyra underteman; förtroende, motivation, delaktighet och tydlighet.

Förtroende är en viktig beståndsdel i alla förändringar och i det här projektet har förtroendet åkt bergodalbana. I början upplevdes det ett förtroende för initiativtagare, uppdragsgivare och projektledning, men efter sommaren så minskade förtroendet. Respondenterna uttrycker att *”det infann sig en negativ känsla”, ”att vi var naiva”* och *”att förtroendekapitalet förbrukades”*. Det saknades svar på de frågor som ställdes och det bidrog till en irritation. *”Man ska inte säga att det är dumma frågor utan man ska besvara dem.”*

Inte förrän efter årsskiftet ökade förtroendet igen. *”Ja det är egentligen händelserna efter jul som har gjort att förtroendet har ökat. Oktober, november, december så var man ganska skeptisk och undrade vart det skulle ta vägen.”* Det kommunala bolaget bildas och fler tjänstemän inom kommunen agerar. Förtroendet påverkas också av detta. *”Det finns ett intresse från högt uppsatta tjänsteman såsom kommundirektören, som bidrar till förtroendet, även om det verkar ta rätt så lång tid, vilket i sig är negativt för förtroende, så händer det i alla fall någonting.”*

Motivationen påverkas också av bergodalbanan. Det är lätt att tappa orken när ingenting händer, när frågorna inte blir besvarade och de upplever att ingen lyssnar. Men trots detta så finns det ändå kvar en motivation att gå vidare. Respondenterna har flera förslag på hur motivationen har påverkats och vad som bidrar till att känna motivation. *”Då måste man fullständigt ha information hela vägen.”* och *”Roligt att engagera sig för att träffa människor som bor runt omkring. Det bidrar till motivationen.”*

Behov av delaktighet finns hos alla respondenter. Det är viktigt att alla får vara med och att det finns möjlighet att påverka de beslut som ska tas. Mycket av projektet upplevs vara förutbestämt och att det inte fanns så stor frihet att få välja inriktning. *”Det har varit förutbestämt från början men de har inte talat om hur det har varit bestämt. Det har kommit efterhand”*

Det uttrycks ändå en liten möjlighet till påverkan. Föreningsrepresentanterna sitter i sina föreningsstyrelser och i den gemensamma samverkansgruppen som även kallas för paraplyt. Genom detta engagemang så upplever de att de kanske har en större möjlighet än många andra medlemmar att ändå kunna påverka.

”Jag tycker att jag har haft möjlighet att påverka och har fortfarande. Man skulle ju kunna välja att göra ett eget projekt och gå vidare om man skulle vilja, så det klart att man har möjlighet att påverka, men till en viss gräns, eftersom det i grund och botten är politiska beslut som inte är så lätta att påverka men viss frihet finns det där också.”

”Jag har haft större möjlighet än många andra eftersom vi har suttit i den här samverkansgruppen så har man ju haft större möjlighet att påverka. Samtidigt har det varit bra att vi har haft den här paraplyorganisationen.”

Avsaknad av tydlighet uttrycks i intervjuerna, där ett önskemål om rollfördelning har lyfts fram tidigt i projektet. Vem ska göra vad och vem har mandat att besluta vad? Alla respondenter uttrycker den otydligheten: *”Här måste vi först ta reda på vilken roll byggprojektledaren har fått av kommunen för det måste finnas ett avtal som ska gås igenom och klargöras så föreningarna får en total genomgång om vad hans roll är”*. Förtydligandet av rollerna uteblir och det leder till en osäkerhet om vad föreningarna ska göra och vad de kan få hjälp med. För att öka tydligheten efterfrågas en genomgång av de dokument som ligger till grund i projektet, exempelvis IT-planen. Önskemålet har varit att ledningen skulle gått igenom dem personligen i början av projektet.

Upplevelserna är både positiva och negativa. Det finns en hel del förbättringsområden och engagemanget, förväntningarna och relationerna är viktiga beståndsdelar i förändringsarbetet. Nu har projektet kommit vidare och ett samarbetsavtal är skrivet med kommunen och VaraNet. 4 föreningar står i startgroparna att få börja gräva. De inväntar besked från den andra projekteringen och att alla upphandlingar ska bli klara. Den inledande delen i projektet har tagit betydligt längre tid än förväntat.

5. Diskussion

Diskussionen kommer utgå ifrån de frågeställningar som examensarbetet har fokuserat på:

- Vilka aktörer har kommunicerat i projektets inledande fas?
- Vilka kommunikationskanaler har använts i projektets inledande fas?
- Hur upplevdes kommunikationen av föreningsrepresentanterna i den inledande fasen, utifrån att få förståelse för projektet, få förtroende, kunna påverka och motivation?

5.1 Aktörer

Aktörerna är många i ett sådant här stort förändringsprojekt. De externa faktorer som i första hand har påverkat förändringen är både de tekniska och politiska (Baines, Fill & Page 2008). Detta innebär att det finns många instanser som vill sprida information och många aktörer som behöver kommunicera med varandra. Det finns inget helhetsgrepp över kommunikationen utan varje aktör har sin information och kan i bästa fall hänvisa till andra.

Kartläggningen av de olika aktörerna visar på hur komplext projektet är och kan öppna upp för en medvetenhet om varje aktörs kommunikativa roll i projektet, såsom Johansson och Heide (2008a) gör i sin modell. Detta kan även resultera i en större förståelse. De aktörer som har lyfts fram är kommuninvånarna, de ekonomiska föreningarna, samverkansgruppen, Vara kommuns politiker, VaraNet, Vara kommuns tjänstemän, byggprojektledaren, Länsstyrelsen, Västra Götalandsregionen och Staten. Upplevelsen är ändå att kommunikationen sker lite vid sidan om. Ansvar för att förmedla tydlig, uppdaterad och heltäckande information är knapphändig och inte prioriterad.

Förändringsfaserna delar upp förändringen i flera olika delar (Johansson & Heide 2008a). Dessa delar kan även delas upp i olika frågeställningar som behöver arbetas med i projektet och det är de inledande faserna som den här undersökningen har tittat närmare på eftersom projektet inte har kommit så mycket längre. Eftersom projektet är så stort med så många aktörer så är flera faser igång samtidigt och överlappar varandra. Det här gör projektet än mer komplext.

När jag studerar olika förändringsmodeller så verkar faserna vara enkla att följa med start och slut. Detta kan jag uppleva inte stämmer. Det hoppas fram och tillbaka emellan de olika faserna. Vissa beslut som var grundläggande för projektet var inte tagna i början och det innebar att projektet haltade. Eftersom de besluten väntades in så påbörjades vissa delar i projektet genomföras men föll tillbaka eftersom rollerna inte var klarlagda.

Johansson och Heides modell Förändringshjulet beskriver även några aktörers kommunikativa ansvar. Även om de är fokuserade på en enklare förändring än den som har undersökts så finns det kopplingar till att alla aktörer har ett ansvar för kommunikationen i en förändring. Det hade varit bra med en kommunikationsplan och en medvetenhet om olika aktörers ansvar även i det här projektet.

5.2 Kommunikationskanaler

De kommunikationskanaler som dessa aktörer har valt för att sprida information och kommunicera är både elektroniska, skriftliga och muntliga (Erikson 2011). De elektroniska kanalerna har varit hemsidor, e-post och dropbox. De skriftliga som är tryckt på papper har

varit olika broschyrer och ansökningshandlingar. De muntliga har bestått av olika slags möten; stormöten i olika områden, föreningsmöten, styrelsemöten, samverkansgruppsmöten, förhandlingsgruppsmöten osv. Telefon har i vissa fall använts för att införskaffa information och kontakta medlemmar.

Goodman och Truss (2004) påpekar att det är ledningen som behöver ta beslut om hur kommunikationen ska gå tillväga. Det verkar inte ha funnits någon samlad bild över den information som finns tillgänglig. De olika hemsidorna beskriver många gånger likalydande information, men det är ingen som visar på helheten i detta projekt. Även om det finns mycket information att få fram så är exempelvis ansökan till projektstödet en mycket komplicerad blankett, som även behöver förtydligas genom personliga samtal med handläggaren på Länsstyrelsen. Kommunens hemsida har och är fortfarande väldigt begränsad i sin information och byggprojektledarens verktyg Dropbox har krånglat och tappat information.

Min upplevelse är att valet av kommunikationskanaler är väldigt viktigt i en förändring. Exempelvis så är de elektroniska kanalerna enkla och billiga att skicka ut information genom. Men informationen behöver vara tydlig, uppdaterad och kontinuerlig. På den fronten finns det stora förbättringsområden i det här projektet. Det går heller inte att förlita sig på elektroniken, vilket vi har sett med verktyget Dropbox.

Komplex information behöver kommuniceras personligen (Falkheimer & Heide 2007). IT-planer, avtal och instruktioner behöver en genomgång för att få en förståelse och gemensam bild. Lengel och Daft (1988) visade tidigt på olika kommunikationskanalers möjlighet att förmedla information och att vi behöver analysera kommunikationskanalerna för att göra medvetna val. I det här projektet så finns mycket information via de elektroniska kanalerna, men det har även varit en mängd möten. Det som har efterfrågats är personliga genomgångar av den informationen som finns via hemsidor. Telefoni verkar få en betydligt mindre roll som kommunikationskanal. Något medvetet val har inte undersökningen kommit fram till.

Även om det har varit en mängd olika personliga möten så kan budskapet tolkas på olika sätt (Salmon & Joiner, 2005). Mötena har ibland varit i stora lokaler med många människor. Det är inte så lätt att ställa frågor vid dessa tillfällen. Det har också varit människor inblandade som inte känner varandra från början och behöver säkerligen lära känna varandra för att lättare kunna förstå budskapet (Falkheimer & Heide 2003).

Samverkansgruppen verkar ha varit ett bra forum för att stötta varandra och samla kunskap från de olika föreningarna. Respondenterna har uttryckt positiva ordalag om detta samarbete. Det här är också ett sätt att lära känna varandra, vilket då underlättar kommunikationen.

5.3 Upplevelserna av kommunikationen

När det gäller hur kommunikationen har upplevts av föreningsrepresentanterna så har det varit både ris och ros. Den inledande delen i projektet, där en vision om vad projektet skulle handla om initierades, upplevdes mycket positiv och skapade både engagemang och positiva relationer. Deltagarna kände både förtroende och motivation. Det var många aktörer som var delaktiga i den här delen av processen och det var många gemensamma möten, där man på bred front förmedlade samma budskap.

Genom den här inledande visionen så skapades också höga förväntningar. Det utlovades starttider för de första föreningarna, erfarna projektledare skulle engageras och kommunen skulle finnas bakom det hela. Alla dessa förväntningar infriades inte och det påverkade förtroendet och relationerna. Det efterlystes en klar rollfördelning, mer engagemang från kommunen, mer information och svar på de frågor som ställdes. Projektet upplevdes inte ha

någon som hade det övergripande ansvaret och det efterlystes en handlingsplan för att inte behöva uppfinna hjulet från början. Barrett (2002) tar upp att en strategisk kommunikationplan behöver utformas inför en förändring. Det fanns ingen i det här projektet och det kan jag uppleva som förvånande eftersom det är ett stort projekt och det finns erfaren projektledning.

Även om det har utförts en mängd olika implementeringar av fiberbroadbandsprojekt runt om i landet så är varje projekt unikt genom att det har olika förutsättningar, ingår i ett sammanhang som är exklusivt för just det här projektet. Det verkar så lätt att överföra ett koncept till en ny miljö, men så enkelt är det inte. En kommun ser inte likadan ut som en annan och har andra förutsättningar och ett annat sammanhang. Det är viktigt att tänka på detta vid förändringar och implementeringar av fiberbroadband i de olika kommunerna.

Det här förändringsprojektet kan anses som revolutionerande (Alvesson och Sveningsson 2008) och den är planerad. En ytterligare dimension som de Alvesson och Sveningsson tar upp är den politiska: Hur förändringen ska drivas igenom? Frågan är om det här projektet var tänkt att processas, förhandlas eller maktutövas för att genomföras. Jag kan uppleva att alla delarna har genomförts i det här projektet.

För att alla involverade ska få en förståelse för projektet så behöver den processas. Det är bra om alla är med på tåget och får svar på sina frågor. Frågor som inte besvaras eller anses som dumma bidrar inte till processen. Jag kan också uppleva att frågor som har upplevts som ifrågasättande inte är önskvärda, men de visar på ett engagemang och en önskan om att förstå.

Vissa delar i projektet behöver förhandlas, särskilt med externa aktörer såsom kommunikationsoperatörer och entreprenörer. Frågan om vem som ska förhandla med vem och hur det ska gå till var inte klarlagd från början och har bidragit till många av förseningarna.

När det gäller att få med så många som möjligt av fastighetsägarna och föreningarna i det gemensamma projektet har det varit viktigt att få känna en frihet och möjlighet att påverka. I de fall där en maktposition har ägt rum så har det ej bidragit till att driva projektet framåt, snarare tvärtom. Det har även funnits mycket kunskap i de olika föreningarna som jag upplever inte har tagits hand om. Samverkansgruppen har arbetat endel med att sprida kunskap till varandra, men det kunde kartlagts mer från början.

Det kan också vara så att projektet skulle diskuterats mer övergripande mellan de kommunala invånarna och projektägarna i ett tidigare skede än efter det att beslutet var taget och bjudit in till en öppen dialog för att skapa en större delaktighet från början. Johansson och Heide (2008a) lyfter upp detta som en viktig del i förändringskommunikationen.

Tydlighet kan vara svårt i ett så stort projekt med så många aktörer inblandade. Marchak (2002) tar upp att vi behöver vara tydliga när vi talar om förändringar, eftersom de är så komplexa. Ett sätt att få en gemensam bild över projektet och få en förståelse för en förändring så kan vi skapa metaforer (Alvesson & Sveningsson 2008). En metafor som har använts i det här projektet är ”Tillsammans bygger vi ett nät” och syftar på att vi gör det här tillsammans. Det är en mycket ädel metafor som beskriver samverkan och delaktighet. Upplevelsen i projektet var kanske inte att allting handlar om att göra det tillsammans, eftersom det mesta arbetet är ideellt och det är föreningarna som kommer stå för detta. Kanske skulle en annan metafor ha använts eller förtydligat vilka det är som gör vad tillsammans.

För fortsatta studier inom området så vore det intressant att följa projektet fullt ut för att se hur kommunikationen ser ut i de efterföljande faserna. Vidare studier vore också intressanta där en kommunikationsplan har upprättats och medvetna val av kommunikationskanaler har

gjorts för att skapa förståelse, förtroende, delaktighet och engagemang. Det kan också vara intressant att följa de elektroniska kommunikationskanalernas framfart. Vad finns det för ytterligare verktyg för att underlätta kommunikationen vid förändringar. Ytterligare perspektiv hade också varit intressant att titta vidare på exempelvis de föreningsmedlemmar som inte har varit engagerade i de olika styrelserna. Hur har de upplevt kommunikationen?

De praktiska tillämpningarna av examensarbetet borde ha varit att ha fått en inblick i hur viktigt det är med förändringskommunikation och att bli medveten om att det spelar stor roll för projektet. Det handlar inte bara om att få den senaste tekniken i våra hem. Vi behöver bli bättre på att kommunicera också. Metaforen av en bergodalbana upplever jag beskriver kommunikationen på ett bra sätt. Det finns en mängd utvecklingsmöjligheter i området och förändringskommunikation borde lyftas strategiskt redan inledningsvis när olika organisationer planerar en förändring.

Metoddiskussionen resulterar i att det hade varit intressant att ha fått alla föreningarnas svar på frågorna för att se om de var lika samstämmiga som de 3 respondenter som har deltagit. Ytterligare informanter hade också kunnat berika resultatet, såsom ordförande i VaraNet och någon från regionen. En hel del av den teori som har använts var fokuserad på organisationsförändringar, men jag upplever att den på ett bra sätt även kunde bidra med kunskap till det förändringsprojekt som uppsatsen har fokuserat på.

6. Slutsatser

Slutsatserna har varit att fiberbroadbandsprojektet i Vara Kommun har engagerat aktörer från både stat, region, kommun och medborgare. Kartläggningen av aktörerna har synliggjort komplexiteten i projektet och ökat medvetenheten om de olika kommunikativa rollerna.

Kommunikationen har skett via elektroniska-, skriftliga- och muntliga kanaler. När det gäller komplex information så räcker det inte med att kommunicera via hemsidor och skriftliga dokument, då behövs personliga muntliga genomgångar.

Upplevelsen av kommunikationen har varit både ris och ros. Engagemang, förtroende och relationer har varit viktiga beståndsdelar i förändringsarbetet. Det är viktigt att ledningen redan på den strategiska nivån har kunskap och medvetenhet om förändringskommunikation. Både stat, region, kommun och medborgare kommer inte undan förändringsarbete, så det är dags att kunskapsområdet får en högre status och prioriteras. Förändringskommunikation är ett ämne som behöver lyftas upp både inom högskolan, men också inom organisationerna. Metaforen för uppsatsens resultat blev att kommunikationen har gått som en bergodalbana där vi hoppas på att nästföljande loop resulterar i ett glädjefyllt ”Vi genomförde det tillsammans”.

7. Referenser

- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Baines, Paul, Fill, Chris & Page, Kelly (2008). *Marketing*. Oxford: Oxford University Press
- Barrett, D.J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, pp. 219-31.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8, pp. 153-62.
- Erikson, Peter (2011). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. 7., [uppdaterad] uppl. Malmö: Liber
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2003). *Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Goodman, J. & Truss, C. (2004). "The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative", *Journal of Change Management*, Vol. 4, pp. 217-29.
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Johansson, Catrin. & Heide, Mats (2008a). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber
- Johansson, Catrin. & Heide, Mats (2008b). Speaking of Change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 288-305.
- Jägeberg, David & Lindeberg, Fredrik (2011). *Bredband och Internet i Sverige*. Linköpings universitet.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lengel, R. & Daft, R. (1988). The selection of communication media as an executive skill, *The Academy of Management Executive*, Vol. 2 No. 3, pp. 225-32.
- Mano, R.S., & Mesch, G.S. (2010). E-mail characteristics, work performance and distress. *Computers in Human Behavior*, 26, 61-69.
- Marchak, R.J. (2002). Changing the language of change; how new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change* 11: 279-286.
- Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change. *Journal of Management Studies* 40, 1151-1178.
- Salmon, S. & Joiner, T. A. (2005). Toward an understanding of communication channel preferences for the receipt of management information. *Journal of American Academy of Business*, 7(2).
- <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/stod/projektstod/utvecklabredband.4.72e5f95412548d58c2c80002787.html> hämtat 2012-04-14
- <http://www.lansstyrelsen.se/vastragotaland/Sv/naringsliv-och-foreningar/projektstod/stod-till-bredband/Pages/default.aspx> hämtat 2012-04-14

<http://www.pts.se/sv/Internet/Bredband-ADSL> hämtat 2012-04-14
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/13/46/33/61e77df0.pdf> hämtat 2012-04-14
http://www.skl.se/vi_arbetar_med/tillvaxt_och_samhallsbyggnad/bredband hämtad 2012-04-14
<http://www.sweden.gov.se/sb/d/6410/a/175441> hämtad 2012-04-14
<http://www.vara.se/lankar/bredband/kommunensatsarpabredband.4.306fdfe712d7ec58adc80009181.html> hämtat 2012-04-14
<http://www.vara.se/download/18.63a4c68f1350c02e56580001295/2012-02-06+Plan+f%C3%B6r+bredbandsutbyggnad+2011-2014.pdf> hämtat 2012-04-14
<http://varaslattensbredband.se/> hämtat 2012-04-14
<http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startside/Regionutveckling/Infrastruktur/Bredband/> hämtat 2012-04-14



Högskolan Väst
Institutionen för ekonomi och informatik
461 86 Trollhättan
Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99
www.hv.se